abdelkader.masnaoui@institutmasnaoui.ma

Le Cash Management, plus indispensable que jamais

Avec la crise financière et plus précisément la crise de liquidité qu'a connue le Maroc durant ces deux dernières années, une véritable gestion de la trésorerie au sein des entreprises et des groupes nationaux s'impose afin de maintenir leurs équilibres financiers à court, moyen et long termes.
Le Cash Management se propose comme un ensemble de techniques mis en œuvre par une société, ou un groupe de société, afin d'optimiser la gestion de sa trésorerie.

LES OBJECTIFS DU CASH MANAGEMENT POUR L'ENTREPRISE

Le Cash Management joue un rôle indispensable dans le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise. Il doit pouvoir répondre à **6** objectifs principaux:

Connaître les conditions bancaires et les délais de paiement contractuels

La gestion de trésorerie passe avant tout par la connaissance des conditions bancaires et les modes et modalités de règlements convenus avec les tiers. C'est la connaissance de ces paramètres qui permet à l'entreprise de faire des prévisions de trésorerie et pouvoir rapprocher le prévisionnel avec les réalisations.

Les conditions bancaires

Ces conditions caractérisent l'ensemble des transactions bancaires réalisées par la société. Il s'agit notamment des dates de valeur, des commissions, des taux d'intérêts et des plafonds de certaines lignes de crédit (découvert, escompte...).

Les délais de paiement contractuels

Il convient de connaître les conditions de règlements convenus lorsqu'il s'agit de tiers (fournisseurs, clients…) ou légaux lorsqu'il s'agit de modalités contractuelles ou fixées par la loi (impôts, organismes sociaux, …).

Prévoir les flux de trésorerie futurs

Afin de piloter la trésorerie de l'entreprise et donc prendre les bonnes décisions au bon moment, il est nécessaire de procéder à l'inventaire le plus exhaustif possible des flux attendus pour faire face aux excédents ou déficits de trésorerie.

Etablir une situation de trésorerie

L'établissement de la situation de trésorerie consiste à calculer la position bancaire des différents comptes et lignes de crédit de l'entreprise en date de valeur.
Elle se trouve à mi-chemin entre la situation comptable du compte et le solde bancaire.

Décider et faire les arbitrages rationnels

Sur la base de la situation de trésorerie, le cash manager prend au quotidien les décisions qui s'imposent pour maintenir l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Ce processus de prise de décision se manifeste notamment à travers plusieurs opérations courantes comme :
- L'équilibrage de compte à compte
- Le choix des modes de financement de certaines dépenses (SPOT, découvert…)
- L'arbitrage entre la remise à l'escompte ou la remise à l'encaissement des traites en portefeuille...

Optimiser les frais financiers et contrôler les conditions bancaires

L'optimisation des frais financiers est l'un des principaux objectifs de tout système de Cash Management. Le Cash Manager doit également vérifier le respect des conditions négociées avec les banques au risque de supporter indûment des frais financiers. Exemples d'erreurs à éviter:
- Application d'une mauvaise date de valeur
- Non respect de l'heure de caisse
- Décompte erroné des intérêts

Les erreurs constatées doivent faire l'objet d'une réclamation écrite à la banque et faire l'objet de suivi rigoureux jusqu'à leur régularisation.

Préparer et diffuser les reportings

Le reporting de trésorerie est constitué d'un ensemble d'états et d'indicateurs préparé par le Cash Manager tant pour lui-même que pour la direction. La gestion de trésorerie au moyen d'indicateurs d'états fiables, pertinents et à jour permet au Cash Manager et au Top Management de prendre les décisions qui s'imposent afin d'améliorer la performance financière et/ou limiter les pertes constatées ou attendues.

LES OUTILS ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU CASH MANAGEMENT

Afin d'améliorer la performance du Cash Management de l'entreprise, il existe des pratiques testées et vivement recommandées par les professionnels en la matière.

Mettre en place une organisation adéquate et instaurer une culture du « cash »

Les acteurs du Cash Management

Bien que la gestion de trésorerie de l'entreprise implique la mobilisation de plusieurs fonctions dans l'organisation (achats, paie, ventes, fiscalité…), il est impératif de lui désigner un chef d'orchestre pour la piloter en tant que fonction.
Dans les petites entreprises, cette fonction est souvent jouée soit par le gérant lui-même soit par le responsable financier. Dans des structures de plus grandes tailles, il est de pratique habituelle de trouver une fonction à part entière chargée de la gestion de trésorerie.

La culture du cash et la gestion du besoin en fonds de roulement

Malgré la présence de fonctions désignées par la direction générale pour le Cash Management, en l'occurrence le Directeur Financier et le Cash Manager, il n'incombe pas à ces derniers seuls d'assumer toute la responsabilité pour la réalisation des objectifs de la fonction. Le Top Management doit inculquer aux différents acteurs internes (Achats, Commercial, Recouvrement, RH, Logistique…) la culture d'optimisation de la trésorerie à travers des procédures et règles de gestion qui visent à réduire au maximum le Besoin en Fonds de Roulement.

Exemples de constats traduisant l'absence d'une culture du Cash :
- Le retard de facturation ou d'acheminement des factures clients
- L'insuffisance des procédures de recouvrement
- Prélèvement des absences sur les congés et non sur le salaire
- Le retard dans les livraisons clients et l'augmentation du stock de produits finis.

Appréhender les dispositifs de financement offerts par le marché

Se faire accompagner par les experts

Avec l'évolution rapide qu'a connue le métier de la finance et la période de crise que traverse le secteur, il s'avère que le conseil du seul chargé d'affaires de la banque classique ne serait pas suffisant.
Tout d'abord, parce que les évolutions en la matière sont tellement rapides que le banquier classique risque d'être dépassé et ne pas être en mesure de proposer à l'entreprise les produits appropriés. Ensuite, en donnant un conseil à son client, le banquier classique risque de se retrouver en situation de conflit d'intérêts.
Parmi les experts les mieux placés pour pouvoir accompagner l'entreprise dans sa gestion de trésorerie et d'optimisation de ses financements et placements, nous trouvons les banques d'affaires, les cabinets spécialisés, les sociétés de recouvrement ou de factoring.

Maîtriser les ficelles du jeu des produits bancaires

Maîtriser les produits bancaires implique la connaissance des mécanismes de leur fonctionnement, l'évaluation de leur rendement, de leurs avantages et inconvénients. Pour maîtrise les produits bancaires, il est nécessaire d'investir le temps nécessaire pour bien étudier l'offre des produits fournie par chaque opérateur et de faire une simulation sur chaque produit à chaque opération donnée (importation, investissement…) pour statuer sur le produit optimal.

Quelques meilleurs pratiques pour le Cash Management

Le cash pooling

C'est un système qui permet d'effectuer une remontée des soldes et/ou des écritures de plusieurs comptes dits secondaires, appartenant aux sociétés d'un groupe ou d'une société multi-établissements sur un compte centralisateur unique. Il s'agit de transférer la responsabilité de la gestion des liquidités du groupe à la trésorerie centrale qui est chargée d'optimiser les financements et les placements à court terme de l'ensemble du groupe.
En effet, le calcul des échelles d'intérêts est fait sur la base du solde global et non pas sur les différents comptes pris individuellement.

L'assurance

L'assurance permet à l'entreprise de se prémunir de plusieurs risques financiers. Les assurances les plus contractées concernent les risques suivants :
- Le risque de crédit : défaillance d'un client de l'entreprise.
- Le risque de change : évolution défavorable du cours de change entre le moment de l'achat et le moment du règlement.
- Le risque d'intérêt : risque d'augmentation du taux d'emprunt (taux variable).

L'escompte en valeur

Son avantage par rapport à l'escompte classique est que les intérêts ne sont calculés que sur les montants prélevés par la société.
Cela revient à présenter de façon continue les traites à l'encaissement, sans attendre leur échéance. Le montant des prélèvements de la société va faire l'objet des intérêts d'escompte, le reliquat non épuisé sera encaissé normalement à l'échéance sans application d'intérêts.

S'approprier les outils informatiques capables de fournir une information financière de qualité

Les avantages tirés à partir d'un système de gestion de trésorerie

Les avantages des systèmes de gestion de trésorerie sont multiples :
- Des gains de productivité grâce à l'automatisation des procédures et à un accès rapide à l'information
- Une sécurité et une fiabilité grâce à la dématérialisation des relevés bancaires et leur rapatriement automatique à la base de données du système
- Une possibilité d'interfaçage avec la comptabilité
- Un calcul automatique des frais bancaires: échelles d'intérêt, intérêts d'escompte...
- Le cash pooling : la consolidation en temps réel des tous les comptes de la société et du groupe
- La possibilité de faire des simulations pour sélectionner les modes de financement les plus optimisés
- La couverture des risques de change
- Une limitation des risques d'erreurs causés par l'exploitation de plusieurs sources de données et de tableurs de types Excel

Les principales fonctionnalités des systèmes informatiques de gestion de trésorerie

Le fonctionnement des systèmes de gestion de trésorerie repose sur les étapes suivantes (étapes non exhaustives):
- Le paramétrage des données de base : sociétés, comptes bancaires, conditions bancaires… Cette étape est réalisée en général une fois.
- Le rapatriement des relevés bancaires journaliers à travers un dispositif de communication avec la banque
- L'intégration des prévisions bancaires (écritures comptables, autres prévisions…)
- Rapprochement automatique, semi-automatique et manuel des opérations.
- Contrôle des conditions bancaires
- Edition de la situation de trésorerie
- Edition du budget de trésorerie
- Réalisation des opérations de trésorerie (virement, escompte…)

Le recours aux systèmes informatisés de gestion de trésorerie présente plusieurs gains en matières de productivité, de sécurité et de fiabilité dans le traitement de l'information financière en vue de la prise de bonnes décisions.
Encore faut-il que l'organisation interne de l'entreprise puisse être favorable à l'instauration d'une culture du Cash dans le cadre d'une approche systémique qui intègre les efforts de tous les managers de l'organisation pour réduire le BFR et optimiser la trésorerie globale de l'entreprise.

Votre argent pour vous en faire gagner en temps de crise ! mode d'emploi